

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Delphinia Proborini Pangestu dan Roy Setiawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

e-mail : delphinia.pp@gmail.com ; roy@petra.ac.id

**Abstrak**—Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan jenis kausal komperatif. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan berjumlah 50 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuisioner yang dibagikan kepada karyawan dalam pengukuran gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional dan kuisioner yang dibagikan kepada pemimpin dalam pengukuran kinerja karyawan.

**Kata Kunci**—Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan

## I. PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan dunia sempat mengalami krisis ekonomi dunia, Indonesia juga sempat terkena imbas dari krisis ekonomi dunia. Persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat, untuk dapat bersaing di era globalisasi seperti ini para pelaku bisnis harus cepat tanggap terhadap perkembangan teknologi, jika tidak maka akan kalah saing dengan pelaku bisnis lainnya. Di era globalisasi dan sempat mengalami krisis ekonomi dunia serta perkembangan teknologi menjadi penentu kesuksesan bisnis, jika dalam menjalankan bisnis tersebut tidak memiliki pemimpin yang hebat, sumber daya manusia yang bagus makan akan tetap percuma. Oleh karena itu gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya yang tepat untuk memimpin suatu bisnis dan sumber daya manusia di era globalisasi dan di masa perkembangan teknologi yang semakin pesat. PT. Aneka Cipta Total Solusindo bergerak di bidang teknologi informasi, pemimpin di PT. Aneka Cipta Total Solusindo melakukan praktek gaya kepemimpinan transformasional dan hal tersebut dirasakan oleh para karyawan. Komitmen karyawan terhadap perusahaan dapat dikatakan kurang karena para karyawan melakukan praktek keterlambatan 30 menit – 5 jam dari jam masuk kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan sering tidak masuk kerja. Disisi lain kinerja karyawan cukup optimal menurut pemimpin.

Kepemimpinan Transformasional menurut Rafferty dan Griffin (2004, p. 330), kepemimpinan transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahannya demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan.

Menurut Robbin (2006, p. 472), Pemimpin transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikutnya dan persoalan-persoalan dengan

membantu para pengikutnya memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan pemimpin mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikutnya untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Bass dalam Robbins dan Judge (2007, p. 387) mengemukakan ada empat karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu :

### 1. Pengaruh ideal (Idealized Influence)

Pengaruh ideal berkaitan dengan reaksi bawahan ke pemimpin. Pemimpin dijadikan sebagai panutan, dipercaya, dihormati dan mempunyai visi dan misi yang jelas

### 2. Inspiration motivation

Seseorang pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan yang berarti mampu mengomunikasi ekspektasi yang tinggi dari bawahannya, dan menyatakan tujuan-tujuan penting secara sederhana

### 3. Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)

Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif, mendorong bawahannya untuk menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih rasional dalam pengambilan keputusan dan cermat dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.

### 4. Perhatian yang bersifat Individual (individualized Consideration)

Pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh, mempertimbangkan kebutuhan dari bawahannya,

Komitmen Organisasional menurut Robbins dan Judge (2014) adalah tingkatan dimana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota. Karyawan yang aktif membantu di dalam organisasi, maka karyawan akan memiliki komitmen organisasional yang akan mengikat secara kuat dengan organisasi dan bangga ketika memutuskan untuk menjadi anggota organisasi.

Luthans (2002, p. 235) Komitmen organisasional sebagai sebuah sikap sering didefinisikan sebagai aspek-aspek yang menandai tingginya komitmen seseorang terhadap organisasi

### 1. *A strong desire to remain a member of a particular organization (Remain)*

Keinginan yang kuat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi

### 2. *Willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization (Willingness)*

Kemauan untuk mengerahkan segenap kemampuannya bagi suksesnya organisasi

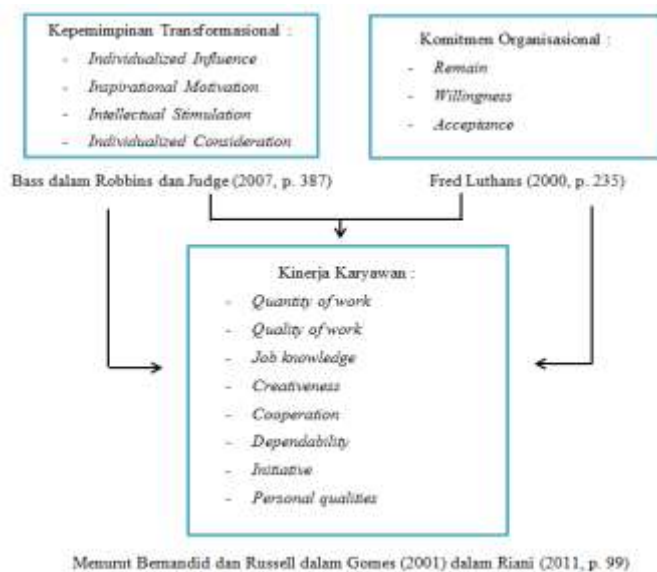
### 3. *A definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization (Acceptance)*

Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Riniwati (2011, p. 50) kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu atau kinerja dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi.

Menurut Bernandid dan Russell dalam Gomes (2001) dalam Riniwati (2011) menyatakan bahwa ukuran-ukuran kinerja sebagai berikut :

1. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode
2. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
3. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan
4. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul
5. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi
6. *Dependability*, kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja
7. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi



Gambar 1. Kerangka Berpikir

## II. METODE PENELITIAN

### Teknik Pengumpulan Data

Prosedur dalam metode pengumpulan data melalui kuisioner yaitu :

1. Pembagian kuisioner.
  2. Responden diharapkan untuk menjawab pertanyaan kuisioner pada lembar jawaban yang telah disediakan.
  3. Kuisioner dikumpulkan, diolah dan kemudian dianalisa.
- Tahan pengolahan data yang digunakan adalah :
1. Pengeditan

Pengeditan merupakan proses yang bertujuan agar data yang sudah diperoleh dapat memberi kejelasan, dapat dibaca, dimengerti, konsisten dan lengkap.

### 2. Pemberian Kode

Pemberian kode adalah cara untuk memberikan kode tertentu terhadap berbagai macam jawaban dari kuisioner yang pada akhirnya akan dikelompokkan dalam kategori yang sama.

### 3. Pemberian Skor

Proses penentuan skor atas jawaban yang dilakukan dengan membuat klasifikasi dan kategori yang sesuai tergantung dari pendapat responden terhadap pertanyaan dalam kuisioner. Proses pemberian skor dilakukan dengan memberikan tingkatan dalam setiap respon yang ada.

Skor pengukuran dengan menggunakan skala likert :

- Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional:

(STS) Sangat Tidak Setuju : Skor 1

(TS) Tidak Setuju : Skor 2

(CS) Cukup Setuju : Skor 3

(S) Setuju : Skor 4

(SS) Sangat Setuju : Skor 5

- Kinerja Karyawan :

(STP) Sangat Tidak Baik : Skor 1

(KP) Kurang Baik : Skor 2

(CP) Cukup Baik : Skor 3

(P) Baik : Skor 4

(SP) Sangat Baik : Skor 5

### 4. Tabulasi

Tabulasi merupakan tahap pengumpulan data dengan cara mengelompokkan atas jawaban yang diteliti ke dalam bentuk variabel. Tabulasi akan membentuk untuk mengetahui jumlah individu yang menjawab pertanyaan tertentu

## Definisi Operasional

Tabel 1. Definisi Operasional Gaya Kepemimpinan Transformasional

Definisi Operasional
Kepercayaan terhadap pemimpin
Rasa hormat terhadap pemimpin
Menjadikan pemimpin sebagai panutan
Pengomunikasian oleh pemimpin secara jelas dan terperinci mengenai visi dan misi organisasi
Pengomunikasian oleh pemimpin secara jelas dan terperinci mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi sehingga dapat dipahami oleh karyawan
Cara pengomunikasikan oleh pemimpin tentang harapan ekpetasi yang diinginkan kepada karyawan
Pemimpin selalu memotivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan
Penyampaian tujuan-tujuan oleh pemimpin secara sederhana sehingga karyawan dapat memahaminya
Dorongan pemimpin kepada karyawan untuk lebih kreatif dalam melaksanakan pekerjaan
Pendekatan-pendekatan baru yang diberikan pemimpin untuk membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
Perhatian pemimpin kepada karyawan secara langsung
Perhatian pemimpin kepada karyawan menggunakan perantara

Tabel 2. Definisi Operasional Komitmen Organisasional

Definisi Variabel
Selalu datang tepat waktu sesuai dengan jam masuk yang telah ditentukan
Selalu masuk kerja pada setiap harinya
Mempertahankan diri agar tetap di organisasi ketika mengalami situasi kritis
Keinginan untuk tetap bertahan diorganisasi hingga masa pensiun
Karyawan merasa bangga terhadap organisasi tempat bekerjanya
Kebersediaan untuk kerja lembur tanpa adanya kompensasi
Kebersediaan untuk berbuat lebih untuk oraganisasi
Kemauan untuk menerima nilai-nilai organisasi yang bertolak dari nilai-nilai yang dimiliki karyawan
Kemauan untuk menerima dan melakukan tujuan organisasi

Tabel 3. Definisi Operasional Kinerja Karyawan

Definisi Operasional
Hasil output dan input
Pencapaian pekerjaan atau target
Pekerjaan terlaksanakan sesuai prosedur
Kepuasan konsumen
Keteletian bekerja
Kemampuan melaksanakan pekerjaan
Pengetahuan dan kemampuan memecahkan masalah
Keaslian ide dan inovasi
Mampu mencari solusi
Kerja tim dalam melaksanakan pekerjaan
Pengendalian keinginan pribadi dalam tim
Daftar kehadiran dan keterlambatan karyawan
Jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode tertentu
Inisiatif dalam mengerjakan pekerjaan
Tanggung jawab dalam pekerjaannya
Kemampuan untuk memimpin
Kepribadian dan keramahan
Integritas

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Uji Validitas

Skala pengukuran disebut valid apabila melakukan apa yang seharusnya diukur. Bila skala pengukuran tidak valid, maka tidak ada manfaatnya bagi peneliti. Semakin tinggi nilai validitas berarti responden dapat memahami pertanyaan yang diajukan pada kuesioner, demikian pula sebaliknya. Apabila *corrected item-total correlation* > *r*-tabel maka indikator kuesioner dinyatakan valid.

Tabel 4. Uji Validitas

Variabel	<i>Corrected item-total correlation</i>	<i>r</i> tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,615 – 0,923	0,279	valid
Komitmen Organisasional	0,648 – 0,918		
Kinerja Karyawan	0,364 – 0,889		

Variabel gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari 12 pertanyaan, dengan nilai *Corrected item-total correlation* berkisar antara 0,615 – 0,923 dengan nilai *r*-tabel sebesar 0,279. Sehingga keseluruhan pernyataan variabel gaya kepemimpinan transformasional dinyatakan valid.

Variabel Komitmen Organisasional terdiri dari 9 pertanyaan, dengan nilai *Corrected item-total correlation* berkisar antara 0,648 – 0,918 dengan nilai *r*-tabel sebesar 0,279. Sehingga keseluruhan pernyataan variabel komitmen organisasional dinyatakan valid.

Variabel Kinerja Karyawan terdiri dari 19 pertanyaan, dengan nilai *Corrected item-total correlation* berkisar antara 0,364 – 0,889 dengan nilai *r*-tabel sebesar 0,279. Sehingga keseluruhan pernyataan variabel kinerja karyawan dinyatakan valid.

#### Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dilakukan untuk menilai konsistensi dari instrumen penelitian. Suatu instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* berada diatas 0,7. Tabel 5. menunjukkan hasil uji reliabilitas untuk tiga variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 5. Uji Reliabilitas

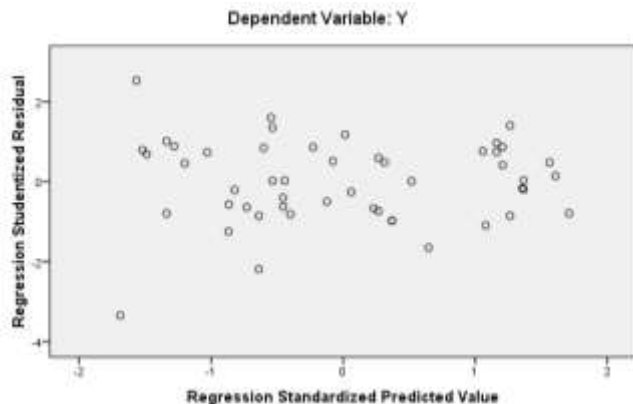
Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Gaya kepemimpinan transformasional (X1)	0,960	Reliabel
Komitmen organisasional (X2)	0,944	Reliabel
Kinerja karyawan(Y)	0,952	Reliabel

Menunjukkan bahwa pernyataan dalam kuesioner dari tiga variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan bersifat reliabel karena mempunyai nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7. Variabel gaya kepemimpinan 0,960 > 0,7, variabel komitmen organisasional 0,944 > 0,7, dan kinerja karyawan 0,952 > 0,7 sehingga hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan yang digunakan akan mampu memperoleh data yang konsisten yang berarti bila pernyataan itu diajukan kembali akan diperoleh jawaban yang relatif sama dengan jawaban sebelumnya.

#### Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual dari suatu pengamatan ke

pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Dan jika variance berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil heteroskedastisitas dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2. Scatterplot

Grafik *scatterplot* menunjukkan bahwa data tersebar diatas dan dibawah angka 0 (nol) pada sumbu Y dan tidak terdapat suatu pola yang jelas pada penyebaran data tersebut. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model persamaan regresi. Setelah dilakukan uji asumsi klasik tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa model persamaan regresi linier dalam penelitian ini, bebas dari asumsi dasar (klasik) tersebut, sehingga pengambilan keputusan melalui uji F dan uji t yang akan dilakukan dalam penelitian ini tidak akan bias atau sesuai dengan tujuan penelitian.

#### Uji Multikolinieritas

Bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya problem multikolinieritas, maka dapat dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* yang > dari 0,10 dan *Variance Inflation Factor* (VIF) < dari 10

Tabel 6. Uji Multikolinieritas

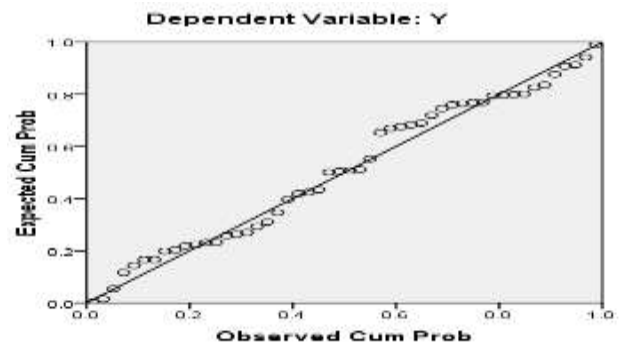
Variabel	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Gaya kepemimpinan transformasional (X <sub>1</sub> )	0,376	2,660	Non Multikolinearitas
Komitmen organisasional (X <sub>2</sub> )	0,376	2,660	Non Multikolinearitas

Nilai *tolerance* pada kedua variabel X adalah  $0,376 > 0,10$  dan nilai *variance inflation factor* (VIF) kedua variabel X < 10, yaitu sebesar 2,660 untuk setiap variabel, maka dapat disimpulkan bahwa dalam persamaan regresi tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel independen atau bebas multikolinieritas, sehingga seluruh variabel independen (X) tersebut dapat digunakan dalam penelitian.

#### Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen dan variabel

independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Data dikatakan normal, jika penyebarannya plot berada disepanjang garis 45°.



Gambar 3. Uji Normalitas Grafik P-Plot

Tabel 7. Hasil Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Unstandardized Residual	Keterangan
Kolmogorov-Smirnov Z	0,682	Normal
Asymp. Signifikansi	0,741	

Hasil grafik plot normal dapat diketahui berada di sepanjang garis 45°, sedangkan berdasarkan tabel 4.21 hasil uji normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test yaitu nilai signifikansi *Kolmogorov-Smirnov* pada *Asymp. Signifikansi* lebih besar dari 5% (0,05) yaitu *Kolmogorov-Smirnov*  $0,682 > 0,05$  dan *Asymp. Signifikansi* sebesar  $0,741 > 0,05$ . Disimpulkan bahwa data tersebut berdistribusi normal, sehingga dapat digunakan dalam penelitian.

#### Analisis Regresi Linier Berganda

Perhitungan regresi linier berganda antara gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan dibantu program SPSS 21 dalam proses perhitungannya dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 8. Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients	T	Sig
	B		
Konstanta	0,213	-	-
Gaya kepemimpinan transformasional (X <sub>1</sub> )	0,681	7,759	0,000
Komitmen organisasional (X <sub>2</sub> )	0,229	2,499	0,016

Berdasarkan tabel 8. maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2$$

$$Y = 0,213 + 0,681X_1 + 0,229X_2 + e$$

Keterangan :

- $Y$  = Kinerja Karyawan  
 $a$  = Konstanta  
 $b_1$  = Koefisien regresi  $X_1$   
 $x_1$  = Kepemimpinan Transformatif  
 $b_2$  = koefisien regresi  $X_2$   
 $x_2$  = Komitmen Organisasional  
 $e$  = epsilon

Berdasarkan persamaan regresi tersebut, maka dapat diperoleh pengertian :

1. Konstanta sebesar 0,213, nilai konstanta menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi memiliki peranan penting terhadap kinerja karyawan dan jika gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional = 0 atau tidak ada, maka kinerja karyawan akan bernilai sebesar 0,213.
2. Koefisien regresi untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) sebesar 0,681. Koefisien positif menunjukkan bahwa variabel  $X_1$  mempunyai hubungan searah dengan kinerja karyawan ( $Y$ ). Artinya apabila gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) meningkat sebesar satu-satuan akan diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan sebesar 0,681 dengan asumsi variabel bebas yang lain dalam keadaan konstan.
3. Koefisien regresi untuk variabel komitmen organisasional ( $X_2$ ) sebesar 0,229. Koefisien positif menunjukkan bahwa variabel  $X_2$  mempunyai hubungan searah dengan kinerja karyawan ( $Y$ ). Artinya apabila komitmen organisasional ( $X_2$ ) meningkat sebesar satu-satuan akan diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan sebesar 0,229 dengan asumsi variabel bebas yang lain dalam keadaan konstan.

#### Uji F

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Langkah – langkah yang ditetapkan untuk pengujian :

1. Hipotesis
 

$H_0$  : Secara simultan atau serentak tidak terdapat pengaruh dari variabel independen ( $X_1, X_2$ ) terhadap variabel  $Y$   
 $H_1$  : Secara simultan atau serentak terdapat pengaruh dari variabel independen ( $X_1, X_2$ ) terhadap variabel  $Y$
2. Penentuan nilai  $F_{tabel}$   
 Dalam menentukan nilai  $F_{tabel}$  ditentukan dengan prosedur :
  - a. Level sig = 0,05 atau 5%
  - b. df. pembilang ( $df_1$ ) =  $k = 2$   
 \*\*  $k$  = jumlah variabel - 1
  - c. df. penyebut ( $df_2$ ) =  $n - k - 1 = 50 - 2 - 1 = 47$   
 \*\*  $n$  = jumlah sampel  
 maka nilai  $F_{tabel} = 3,20$
3. Berdasarkan perhitungan program SPSS nilai  $F_{hitung}$  adalah 129,130
4. Ketentuan uji :  
 $H_0$  diterima  $H_1$  ditolak jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$   
 $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$

Tabel 9. Hasil Uji F

F hitung	Signifikansi	Keterangan
129,130	0,000	Berpengaruh

#### 5. Hasil pengujian

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai  $F_{hitung}$  dengan tingkat signifikansi 0,000 (di bawah 0,05) sebesar 129,130. Berdasarkan tingkat signifikansinya  $0,000 < 0,05$  dan berdasarkan  $F_{hitung}$   $129,130 > 3,20$  maka dapat disimpulkan tolak  $H_0$  dan terima  $H_1$ , berarti variabel independen yang terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependennya yaitu kinerja karyawan ( $Y$ ) atau secara simultan serentak terdapat pengaruh dari variabel independen ( $X_1, X_2$ ) terhadap variabel  $Y$ . Maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesa 3 : Gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, diterima.

#### Uji t

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional memiliki pengaruh parsial terhadap kinerja karyawan. Langkah – langkah yang ditetapkan untuk pengujian :

1. Hipotesis
 

$H_0$  : Secara parsial tidak terdapat pengaruh dari variabel independen ( $X_1, X_2$ ) terhadap variabel  $Y$   
 $H_1$  : Secara parsial terdapat pengaruh dari variabel independen ( $X_1, X_2$ ) terhadap variabel  $Y$
2. Penentuan nilai  $t_{tabel}$   
 Dalam menentukan nilai  $t_{tabel}$  ditentukan dengan prosedur :
  - a. Level sig =  $0,05/2 = 0,025$
  - b. Degree of freedom =  $n - k - 1 = 50 - 2 - 1 = 47$   
 \*\*  $k$  = jumlah variabel - 1  
 \*\*  $n$  = jumlah sampel
  - c. Menghitung  $t_{tabel}$   
 $t_{tabel} = 2,01174$
3. Berdasarkan perhitungan program SPSS nilai  $t_{hitung}$  adalah :
  - Gaya kepemimpinan transformasional : 7,759
  - Komitmen Organisasional : 2,499
4. Ketentuan uji :  
 $H_0$  diterima  $H_1$  ditolak jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau sig > 5%  
 $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau sig < 5%

Tabel 10. Regresi Linier Berganda Untuk Uji T

Model	Unstandardized Coefficients	T	Sig
	B		
Konstanta	0,213	-	-
Gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ )	0,681	7,759	0,000
Komitmen organisasional ( $X_2$ )	0,229	2,499	0,016

#### 5. Hasil pengujian

- Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan tabel 4.24, diperoleh nilai koefisien regresi bernilai positif dan nilai signifikansi untuk gaya kepemimpinan transformasional adalah  $\alpha = 0,000 < 0,05$ , dengan  $t_{\text{tabel}} 7,759 > 2,01174$  sehingga ketentuan uji adalah  $H_0$  ditolak dan terima  $H_1$  menandakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga  $H_1$  yang menyatakan dugaan Secara parsial terdapat pengaruh dari variabel independen ( $X_1, X_2$ ) terhadap variabel Y. Maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesa 1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, diterima.
- Pengaruh Komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Hasil perhitungan tabel 4.24, diperoleh nilai koefisien regresi bernilai positif dan nilai signifikansi untuk komitmen organisasional adalah  $\alpha = 0,016 < 0,05$  dengan  $t_{\text{tabel}} 2,499 > 2,01174$  sehingga ketentuan uji adalah  $H_0$  ditolak dan terima  $H_1$  menandakan bahwa gaya komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga  $H_1$  yang menyatakan dugaan Secara parsial terdapat pengaruh dari variabel independen ( $X_1, X_2$ ) terhadap variabel Y. Maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesa 2 : Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, diterima.

#### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 11. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,920	0,846	0,839	0,24017

Hasil uji koefisien Determinasi dan koefisien korelasi berganda menunjukkan nilai R sebesar 0,920. Hal ini berarti bahwa hubungan atau korelasi antara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kuat karena  $> 0,50$ . Nilai *R Square* sebesar 0,846 atau 84,6%, menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan yang dapat dijelaskan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional adalah sebesar 84,6%, sedangkan sisanya 15,4% dijelaskan faktor-faktor lain yang tidak disertakan dalam model penelitian ini.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien pada variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,681 dan nilai

koefisien pada variabel komitmen organisasional sebesar 0,229. Melihat dari dua nilai koefisien dari dua variabel menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional lebih dominan dari pada komitmen organisasi, yaitu  $0,681 > 0,229$ .

Gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi memberikan kontribusi atau pengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan melihat hasil hitung nilai F tabel  $129,130 > 3,20$ , sehingga hipotesis ke tiga dinyatakan diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian Wang (2006) dalam Almutairi (2016), gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi secara positif mempengaruhi kinerja karyawan.

Terbentuknya kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin sehingga karyawan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan para pengikut termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dan komitmen dari karyawan sendiri juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan dikarenakan karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi, kemauan untuk mengerahkan segenap kemampuannya bagi suksesnya organisasi, dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Saat kedua variabel independen diuji secara parsial keduanya terbukti Secara parsial terdapat pengaruh dari variabel independen ( $X_1, X_2$ ) terhadap variabel Y Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Terbukti dari koefisien regresi bernilai positif dan nilai signifikansi untuk gaya kepemimpinan transformasional dengan  $t_{\text{tabel}} 7,759 > 2,01174$ . Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pekerjaan dan menurut (Imran & Haque, 2011) semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan maka semakin tinggi pula semangat kerja karyawan. Begitu juga sebaliknya, semakin buruk kepemimpinan transformasional semakin rendah pula semangat kerja karyawannya.

Komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien regresi bernilai positif dan nilai signifikansi untuk komitmen dengan  $t_{\text{tabel}} 2,499 > 2,01174$ . Menurut Kashefi., et al (2013) mengatakan bahwa komitmen organisasi sangat mempengaruhi kinerja para karyawan, dimana dengan adanya komitmen organisasi yang meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat pula, dan sebaliknya. Semakin ditingkatkan maka akan berdampak positif kepada kinerja karyawan

#### DAFTAR PUSTAKA

- Almutairi, D. O. (2015). The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance. *International Journal of Business and Management*; 2016
- Imran, R., dan Haque, M.A. (2011). Mediating Effect Of Organizational Climate Between Transformational Leadership And Innovative Work Behavior. *Pakistan Journal of Psychological Research*.
- Kashefi., et al. (2013) Organizational Commitment and Its Effects on Organizational Performance. *Journal of Contemporary Research in Business*.

- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. New York : McGraw-Hill.
- Rafferty, A. E & Griffin, M. A (2004). Dimensions of Transformational leadership: conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*. 2004.
- Riniwati, M. (2011). *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja Pendekatan Pemberdayaan SDM*. Malang : UB press.
- Robbins, S.P. (2006) *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Indeks.
- Robbins SP, & Judge. (2007). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. (2014). *Perilaku Organisasi edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat